



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 2/2017

"Digitale Transformation" - ist das für Sie ein Buzzword, das Sie nicht mehr hören können? Oder ist es das Thema, das Sie und Ihren Verlag gerade umtreibt? In dieser Ausgabe wollen wir diesen Modebegriff näher betrachten:

- Zu Beginn lesen Sie ein [Interview mit Raabe-Geschäftsführer Dr. Sebastian Hild](#), der beschreibt, warum und wie sein Verlag sich in einem solchen Veränderungsprozess begeben hat.
- [Im zweiten Artikel](#) skizziere ich, was digitale Transformation bedeutet und welche Herausforderungen sich für Verlage daraus ableiten lassen.

Und wenn Sie sich noch intensiver mit diesem Thema befassen wollen, dann sollten Sie sich das nächste [Branchenforum Loseblattwerke am 16. März 2017 in München](#) nicht entgehen lassen, denn da dreht sich alles um, na? - genau: um die Frage, wie Fachverlage die digitale Transformation angehen.

In diesem Sinne grüßt



Ihr

Ehrhardt F. Heinold

Inhalt dieser Ausgabe

- [„Neuproduktentwicklungen fordern das gesamte Unternehmen heraus“ - Interview mit Dr. Sebastian Hild, Geschäftsführer Dr. Josef Raabe Verlags-GmbH](#)
- [Das 5. Branchenforum Loseblattwerke: Loseblatt- und Fachverlage im Transformationsprozess](#)
- [Digitale Transformation - mehr als ein Buzzword?](#)

„Neuproduktentwicklungen fordern das gesamte Unternehmen heraus“

Interview mit Dr. Sebastian Hild, Geschäftsführer Dr. Josef Raabe Verlags-GmbH

Totgesagte leben länger - dieses Motto gilt vor allem auch für Loseblattwerke, deren Ableben schon Mitte der 90er Jahre kurz bevor stand. Doch nicht nur der Raabe Verlag macht damit noch immer den Hauptteil seiner Umsätze. Geschäftsführer Dr. Sebastian Hild stellt fest: "Raabe ist ein Verlag, der aktuell fast ausschließlich von Loseblattwerken lebt". Allerdings weiß er auch, dass das "auf Dauer so nicht bleiben" kann. Deshalb hat sich der Verlag



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 2/2017

auf die Suche nach neuen Geschäftsmodellen begeben und entwickelt jetzt "content-getriebene Softwareangebote". Voraussetzung dafür ist ein Wandel im Verlag, der beim Selbstverständnis beginnt ("Wir verstehen uns als Bildungsunternehmen, das schulische Lern- und Bildungsprozesse gestalten möchte") und beim Umbau der Strukturen noch nicht endet, wie Sebastian Hild im folgenden Interview und in seinem Vortrag auf dem Branchenforum Loseblattwerke erläutert.



Sie haben begonnen, neben Printprodukten Softwareangebote für Ihre schulischen Zielgruppen zu entwickeln. Was war Ihre Motivation für diesen Schritt?

Dr. Sebastian Hild: Raabe ist ein Verlag, der aktuell fast ausschließlich von Loseblattwerken lebt. Zwar sind unsere Abozahlen im Großen und Ganzen stabil, jedoch gehen wir nicht davon aus, dass das auf Dauer so bleiben wird. Daher haben wir uns auf die Suche gemacht nach Produkten und Geschäftsmodellen, die das Potential haben,

in Zukunft eine wichtige Rolle in unserem Angebot zu spielen. Dabei Content-getriebene Softwareangebote ins Visier zu nehmen, ist ja durchaus kein neuer Ansatz – für uns aber ein schlüssiger, da wir uns als Bildungsunternehmen verstehen, das schulische Lern- und Bildungsprozesse gestalten möchte. Und das wollen wir künftig eben nicht nur durch die Bereitstellung von Loseblattwerken zur Unterrichtsvorbereitung durch die Lehrer tun, sondern auch durch Software, die direkt den Unterricht gestalten kann.

Die Kundenbedürfnisse für Softwareprodukte sind andere als für Printprodukte. Mussten Sie Ihre Kunden und Ihre Bedürfnisse neu kennenlernen? Und wie haben Sie das gemacht?

Dr. Sebastian Hild: Kunden sehen in der Tat anders auf ein Softwareprodukt als auf den reinen Inhalt, da der individuelle Arbeitsablauf der Kunden plötzlich eine viel größere Rolle spielt als bei reinen Contentprodukten. Für uns bedeutet das vor allem, das wir jetzt und in Zukunft deutlich näher an den Kunden heranrücken müssen als bisher. Insbesondere müssen wir ein tieferes und aktuelles Verständnis für die großen und kleinen Herausforderungen, denen sich unsere Kunden in ihrem beruflichen Alltag gegenübersehen, entwickeln. Wir sind hier noch im Prozess, wollen dieses Problem jedoch durch zusätzliche Freiräume für Kundenkontakte – Hospitationen, Interviews, etc. – bei den Produktverantwortlichen einerseits und durch die Dezentralisierung von unternehmerischen Entscheidungen andererseits lösen. Ob diese Maßnahmen bereits genügen, wird sich in den nächsten Monaten zeigen.

Werden Sie jetzt alle Verlagsprodukte in Softwareangebote umwandeln, oder anders gefragt: Was für ein Portfolio muss ein moderner Fachverlag bieten?

Dr. Sebastian Hild: Das ist eine gute Frage, die ich Ihnen nicht abschließend beantworten kann. Bei Raabe steht die Portfolioentwicklung am Anfang, noch besteht unser Angebot zum absolut überwiegenden Teil aus „Cash Cows“, unseren Loseblattwerken. Wir glauben, dass unsere Zielgruppe – Lehrer und Schulleiter – vergleichsweise konservativ in der Mediennutzung ist und daher Print auch auf längere Zeit bestehen wird. Wir glauben aber auch, dass



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 2/2017

neben diese Produkte neue digitale Angebotsformen treten müssen. Darunter werden Umwandlungen von Printprodukten wie z. B. Datenbanken und Archive, teilweise mit interaktiven Anreicherungen, sein. Insbesondere suchen wir aber nach tragfähigen Angeboten, die wirklich neu sind, und wir beginnen hier, verschiedene Ansätze auszuprobieren. Ich bin überzeugt, dass man hier viel experimentieren muss, um nachhaltig erfolgreich zu sein – dabei ist es natürlich wichtig, Risiken und Investitionen sinnvoll zu steuern, um auch das unvermeidliche Scheitern von Projekten verkraften zu können.

Verlage können Verlagsprodukte erstellen, sind aber Softwareentwickler. Was müssen Sie ändern, um diese neuen Produktkategorien erstellen zu können?

Dr. Sebastian Hild: Wir haben schnell gemerkt, dass unsere klassischen Strukturen bei der Entwicklung komplexer Softwarelösungen an ihre Grenzen stießen – und das schon, obwohl wir bei der eigentlichen Softwareanwendung mit einem Partner zusammenarbeiten und auf dessen bestehender Lösung aufgesetzt haben. Als Reaktion darauf haben wir zuerst unsere Hierarchie verschlankt, eine Zwischenebene entfernt und unseren Programmleitern die vollständige GuV-Verantwortung übertragen. Wir wollen so Entscheidungsprozesse beschleunigen und die unternehmerische Verantwortung für die jeweiligen Produktportfolien auf eine kundennähere, dezentrale Ebene verlagern. Daneben verstärken wir die Spezialisierung unserer Mitarbeiter in den Produktbereichen; neben die Redakteure, die wie bisher die Produktverantwortung für Printprodukte tragen, treten Produktmanager, deren Profil stärker in Richtung Projektmanagement und Business Development ausgerichtet ist. Hier bauen wir die interdisziplinäre Kompetenz auf, die wir dringend benötigen, um Softwareentwicklungsprojekte erfolgreich managen zu können.

Digitale Verlagsprodukte sind ja nicht nur eine Herausforderung für die Produktentwicklung, sondern auch für die Vermarktung. Wie haben Sie auf diese Herausforderung geantwortet?

Dr. Sebastian Hild: Auch hier experimentieren wir und versuchen unterschiedliche Ansätze, z. B. testen wir aktuell erstmals den persönlichen Vertrieb bei Multiplikatoren und auch einzelnen Schulen. Dies lässt sich vielversprechend an, letztendlich haben wir hier aber noch keine Zielstruktur erreicht. Daneben sind wir gerade dabei, unser Marketing von Grund auf neu auszurichten: weniger Abhängigkeit von tradierten Wegen wie Telefonmarketing, dafür eine stärkere Ausrichtung auf digitale Vermarktungsstrecken.

Ihr Vortrag auf dem [Branchenforum Loseblattwerke](#) heißt „Vom Lehrer-Loseblattwerk zur Schüler-Software: Wie Sie mit Neuproduktentwicklungen Innovations- und Transformationsprozesse vorantreiben können.“ Was wird Ihre Kernbotschaft sein?

Dr. Sebastian Hild: Ich bin davon überzeugt, dass Neuproduktentwicklungen, die das gesamte Unternehmen herausfordern, eine große Chance in sich tragen: Sie haben eine Leuchtturmfunktion und schaffen so eine Veränderungsbereitschaft im Team, die notwendige Veränderungen von Prozessen und Strukturen oft erst ermöglicht.



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 2/2017

Das 5. Branchenforum Loseblattwerke: Loseblatt- und Fachverlage im Transformationsprozess

Erfolge mit Loseblatt- und Fachmedieninhalten zu erzielen ist keine leichte Aufgabe bei sinkenden Abo-Verkäufen, steigenden Stornoquoten und rückläufigen Kundenzahlen. Auch die Konkurrenz schläft nicht und bringt Fachmedienangebote auf den Markt, die hohe technologische Qualitätsmaßstäbe setzen. Wie können sich Loseblatt-Verlage in diesen Zeiten behaupten? Diese Leitfragen diskutiert das [5. Branchenforum Loseblattwerke](#), das wir zusammen mit der Medienakademie in München am 16. März 2017 veranstalten.

Während der Spitta-Verlag seine Printumsätze durch kunden- und marktorientierte Produktentwicklung steigert, entwickelt der Dr. Josef Raabe Verlag innovative Software-Lösungen aus Print-LBW und treibt so die Transformation des Verlags voran. Doch ob sie das klassische LBW durch Innovationskraft optimieren oder es in kundennahe Digitalangebote überführen, für Fachverlage ist eines klar: Der besondere Mehrwert der Fachinformationsangebote muss auf allen Kanälen klar auf der Hand liegen. Hierfür ist jedoch eine Reichweite und Sichtbarkeit bei Lesern und Kunden notwendig, die nur zu erreichen ist, wenn auch die Vermarktung – von Line Extensions bis zur Content Syndication – neue Standards setzt.

Programm

- **Loseblattwerke im Fachmedienmarkt: Perspektiven und Herausforderungen**
Ehrhardt F. Heinold | Geschäftsführer | Heinold, Spiller & Partner
- **Ein Blick über den Tellerrand: Neue Produkt- und Vermarktungsstrategien für Fach-Content (AT)**
Michael Then | Education Director German Markets (DACH) | Elsevier
- **Dialog, Innovation, Change: 6 Handlungsoptionen im Rahmen der digitalen Transformation. Chancen und Risiken für LBW-Verlage**
Rainer Gebers | Geschäftsführer | Real Insight
- **Loseblattwerke erfolgreich entwickeln und Umsätze steigern: Marktorientierte und strukturierte Produktentwicklung beim Spitta Verlag**
Halil Recber | Geschäftsführer | Spitta Verlag
- **Vom Lehrer-Loseblattwerk zur Schüler-Software: Wie Sie mit Neuproduktentwicklungen Innovations- und Transformationsprozesse vorantreiben können**
Dr. Sebastian Hild | Geschäftsführer | Dr. Josef Raabe Verlag
- **Kundenorientierte Produktentwicklung step by step: Digitale Fachanwendungen über Individualisierung und optimierte Content-Zugänge innovativ gestalten**
Fabian Kern | Geschäftsführer | digital publishing competence
- **Das LBW-Lab: Agile Produktentwicklung und digitales Projektmanagement im Innovations-Workshop**
 - Innovative Produktentwicklung
Ehrhardt F. Heinold | Geschäftsführer | Heinold, Spiller & Partner und ein Loseblatt-Experte



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 2/2017

- Digitales Projektmanagement
Christian Kohl | Digital Publishing-Consultant und Projektmanager und ein Lo-
seblatt-Experte
- **70 Produkte auf einen Streich: Entwicklung und Vermarktung der Fachinformati-
onsplattform rehmonline**
Hermann Damböck | Geschäftsführer | Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm
- **Line Extensions, Veranstaltungen, Content Syndication: Neue Vermarktungsstrate-
gien für das „Blaue Universum“**
Maria Scholz | Leiterin Marketing | Vertrieb und Logistik, Avoxa – Mediengruppe
Deutscher Apotheker

Weitere Informationen und Anmeldung auf der [Website der Medienakademie](#).

Digitale Transformation - mehr als ein Buzzword?

Von Ehrhardt F. Heindold

Beindet sich Ihr Verlag, Ihr Unternehmen auch in der "digitalen Transformation"? Dann sind Sie in guter Gesellschaft, denn die digitale Transformation (DT) ist die Massenbewegung der Wirtschaft und der Gesellschaft, ist das Fitnessprogramm, dem sich jede und jeder stellen muss, um zukunftsfähig zu werden. Doch was heißt DT konkret? Oder ist DT nur ein weiteres Buzzword, mit dem letztlich ein ganz normaler Veränderungs- und Innovationsprozess beschrieben wird?

Fangen wir vorne an, beim Adjektiv "digital". Was wird alles durch die Digitalisierung verändert? Eine scheinbare triviale Frage, alles längst diskutiert und beschrieben. Dennoch, die Auflistung der in einem Verlag betroffenen Bereiche zeigt, wie weitreichend die Digitalisierung Verlage verändern kann:

- **Geschäftsmodell:** Freemium, Flatrate, Plattform, E-Commerce, E-Learning, Softwarelösungen, Workflowlösungen, um nur einige Stichworte zu nennen: Das ist alles neu, muss anders gedacht und umgesetzt werden.
- **Produkte / Services:** Digitale Produkte sind anders als gedruckte - natürlich, klar. Aber wie viel anders, das ist Verlagen erst langsam bewusst geworden. Selbst ein simples E-Book, das den Text 1:1 wiedergibt, ist an technische Rahmenbedingungen (Hardware, Software) gebunden, wird anders vertrieben (Download), abgerechnet, muss intern anders betreut und organisiert werden. Onlineplattformen oder anspruchsvolle Apps sind überhaupt nicht mehr mit klassischen Verlagsprodukten vergleichbar, vielleicht gibt es noch eine Schnittmenge beim Content, aber schon dieser muss für solche Produkte ganz anders aufbereitet und angereichert werden. Radikal ist hier vor allem die Anforderung, jetzt wirklich die Kundenperspektive einzunehmen, der alte Hut "Kundenorientierung" bekommt eine ganz neue Bedeutung.



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 2/2017

- **Marketing:** Neue Formen direkter Kundenbeziehungen, Echtzeitkommunikation, neue Möglichkeiten der Datenaggregation und -auswertung, neue Herausforderungen durch Plattformen und digitale Netzwerke - kein Zweifel, das Marketing verändert sich radikal.
- **Vertrieb:** E-Commerce-, Download- und Flatrateplattformen fordern die Verlagsbranche heraus, sie bilden eine noch größere Macht als der stationäre Handel; neue Chancen durch den Direktvertrieb, neue Möglichkeiten der Preisbildung (trotz Preisbindung) - auch der Vertrieb steht vor fundamentalen Veränderungen.

Schon diese kleine Stichwortliste zeigt, wie groß die Veränderungen durch die Digitalisierung sind - so fundamental, dass in vielen Branchen die (erfolgreichen) Innovationen von außerhalb kommen, von Start-ups, die das Neue verstehen und umsetzen, und nicht mühsam das Alte ins Neue transferieren wollen oder müssen.

Transformation: Mehr als eine Ergänzung des Bestehenden

Das Substantiv "Transformation" beinhaltet schon Bewegung und Veränderung. Und tatsächlich - wenn ein Verlag die eben skizzierten Herausforderungen der Digitalisierung meistern möchte, muss er sich transformieren - betroffen sind alle Bereiche:

- **Verlagsleitung / Management:** Muss den Wandel anstoßen, ermöglichen und begleiten und dafür die richtigen Rahmenbedingungen schaffen (u. a. im Controlling, in der Personalführung und -ausstattung, in der Unternehmenskultur, in der gemeinsamen Ausrichtung auf ein Ziel).
- **Unternehmenskultur:** Agiles, abteilungsübergreifendes und projektbezogenes Arbeiten, Fehlerkultur, permanente Veränderung, Lernkultur - schon diese Stichworte zeigen, dass eine solche Transformation nicht nur ein paar neue "Skills" fordert, sondern ein neues "Mindset", eine neue Unternehmenskultur.
- **Produktentwicklung:** Hier sind neue Vorgehensweisen gefragt, der Kundenbedarf muss neu ins Zentrum gerückt werden, nicht mehr die klassische Marktforschung gibt die Richtung vor, sondern neue, agile Methoden führen zu einer iterativen Produktentwicklung mit Prototyping und Minimal Viable Products. Vorbild ist die Softwarebranche, prozess- und abteilungsübergreifendes Arbeiten wird Standard.
- **Workflows:** Die Digitalisierung durchdringt alle Prozessschritte, Schnittstellen werden neu definiert, Automatismen und Standards eingeführt, Datenflüsse sollen so reibungslos wie möglich ablaufen. Der moderne Verlag ist prozessorientiert, Workflows bilden die Basis.

Natürlich, diese Transformation muss nicht überall und schon gar nicht in dieser Radikalität durchgeführt werden, und doch - selbst im Kerngeschäft (ich verweise hier auf das [Modell der drei Horizonte](#)) werden Innovationen gebraucht, wenn das klassische Geschäft (wie z. B. in Fachverlagen) nicht mehr printbasiert ist.



HEINOLD, SPILLER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

HSP-Newsletter Ausgabe 2/2017

Die digitale Transformation stellt die Aufgabe, einen fahrenden Zug zukunftsfähig zu machen, im laufenden Betrieb die Weichen richtig zu stellen, oder sogar in neue Triebwagen oder in eine ganz neue Antriebs- oder sogar Transporttechnik zu investieren, um im Bild zu bleiben. In jedem Fall ist DT eine Herausforderung, die nur gelingen kann, wenn die Radikalität der Veränderung erkannt und vom obersten Management getragen und befördert wird. Oder anders gesagt: Eine Stabsstelle Business Development ist ein guter Anfang, aber keine Lösung für einen umfassenden Transformationsprozess.

Und deshalb: Digitale Transformation ist kein Buzzword, sondern ein Veränderungsprozess, der, durch immer neue Rahmenbedingungen hervorgerufen, für immer mehr Verlage überlebenswichtig wird.

Impressum

Heinold, Spiller & Partner Unternehmensberatung GmbH
Behringstraße 28a, 22765 Hamburg
Vertretungsberechtigter Geschäftsführer: Ehrhardt F. Heinold
Handelsregister: HRB 59101 Amtsgericht Hamburg, USt-IdNr.: DE 173527460

E-Mail: newsletter@hspartner.de
Internet: <http://www.hspartner.de/>
Blog: <http://publishing-business.blogspot.com/>

Dies ist der monatliche Newsletter von Heinold, Spiller & Partner. Wir beschäftigen uns in unserem Newsletter jeweils mit aktuellen Branchenthemen.

Achtung: Wenn Sie diesen Newsletter nicht mehr erhalten wollen, schicken Sie bitte eine E-Mail an newsletter@hspartner.de mit dem Hinweis: "abbestellen".

Service: Sie können diesen Newsletter auch als PDF-Dokument von unserer Website herunterladen: [Newsletter-Archiv](#)